



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
Taisson Oliveira Araújo Matrícula - 20600903

As Influências da Implantação de um CSC nos Processos e Custos de uma Empresa

BRASÍLIA - DF
2013

Taisson Oliveira Araújo

As Influências da Implantação de um CSC nos Processos e Custos de uma Empresa

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao curso de Administração, da
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas – FATECS, do Centro Universitário
de Brasília, orientado pelo professor
Roberto Avila Paldês.

BRASÍLIA - DF
2013

RESUMO

O objetivo desse artigo é analisar a implantação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) que é voltado para a prestação de serviços executada pela empresa para as funções de apoio ao negócio da organização. Tendo em vista atingir o objetivo geral que é avaliar os impactos ocorridos nos processos e custos de um grupo farmacêutico com sede em Brasília. Foram pesquisadas variáveis como treinamento; desenvolvimento pessoal; influência das mudanças estruturais, além das avaliações das metas estabelecidas. Tendo como base a pesquisa exploratória descritiva, assim buscando a identificação dos principais resultados obtidos nos processos e custos do grupo. A coleta dos dados foi através de questionários aplicados a 25 pessoas que já trabalhavam antes da implantação do CSC, podendo assim avaliar os resultados obtidos com as mudanças. Os resultados da tabulação demonstram uma relação entre as mudanças obtidas e a insegurança dos funcionários, afetando assim o atingimento das metas estabelecidas. Com relação aos impactos, quanto à estrutura e gestão, tem-se como principais considerações; as dificuldades de implantação, principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento. Os resultados indicam que apesar do aparente sucesso da implantação do CSC, alguns pontos podem se tornar preocupantes para o não atingimento da melhora contínua proposta pelo CSC, como a insegurança e a instabilidade causada pela redução de pessoas nos setores e transferências de processos, exercidos anteriormente por outras áreas do grupo, fazendo com que desencadeasse uma resistência à mudança dos colaboradores, e também a falta de treinamento para os novos processos executados no grupo, agindo assim como mais um apoio à insegurança já antes mencionada.

1 INTRODUÇÃO

Com a frequência cada vez maior de fusões e aquisições por parte das empresas, um assunto tem chamado bastante atenção das organizações. A possibilidade de reduzir as atividades desenvolvidas na empresa que não fazem parte do chamado “*core business*”, ou seja, seu foco de negócio.

Um destaque nessas novas soluções propostas pelo avanço da tecnologia de gestão e a terceirização, outras possibilidades têm surgido através desse modelo de fornecimento de serviços (SHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

Para Giansesi e Corrêa (1994), quando os processos de apoio estão estrategicamente alinhados ao negócio, contribuindo para o desenvolvimento das atividades fins do negócio de forma eficiente e eficaz. As atividades relacionadas a serviços ultrapassam a mera função de apoio, se tornando um centro de lucro dentro das organizações.

Segundo a Totvs (2011) em um mercado cada vez mais competitivo, um número cada vez maior de empresas tem percebido a necessidade de rever a forma como executam seus processos que dão suporte aos serviços prestados nas unidades principais do negócio, para produzirem um aumento na geração de valor dos resultados da empresa.

Um desses modelos que é adotado por um número cada vez maior de médias e grandes empresas, no Brasil e no mundo é o CSC (Centro de Serviços Compartilhado) sendo uma alternativa para a centralização de diversos processos administrativos em um único espaço físico e utilizando a mesma estrutura sem ter que abrir suas atividades para outras empresas, podendo ter um controle e monitoramento de acordo com seu interesse. Outra evidência que demonstra o grande interesse pelo CSC é a ocorrência de eventos como seminários e fóruns específicos sobre o assunto, para discussão e apresentação de novas formas de implantação.

O surgimento do grupo do estudo se deu em 2009, a partir do investimento de um dos maiores bancos de investimentos da América do sul, com a intenção de disputar o mercado de varejo farmacêutico com a aquisição de sua primeira rede de farmácias. Em maio de 2010, adquiriu a Rede Nordeste de Farmácias, empresa então detentora de 16 lojas no Estado de Pernambuco e, na mesma época, adquiriu outros 16 fundos de comércio.

O seu CSC surgiu em Brasília no ano de 2012 com a intenção de se tornar a área responsável por prestar serviços administrativos para o grupo. Desde então, não parou de crescer. Foi adquirindo novas redes para o grupo até que, em 2011, fez sua primeira oferta de ações na bolsa

de valores. Nessa época, o grupo já possuía redes em todas as regiões do país. Em menos de dois anos a empresa se tornou uma das maiores empresas do mercado de varejo farmacêutico brasileiro, ultrapassando algumas das maiores redes de drogarias brasileiras em número de lojas.

As organizações, assim como a organização estudada, precisam viabilizar várias fontes de recursos para assegurar sua continuidade no mercado. Desse modo, necessitam gerenciar a receita, e estabelecer uma relação eficiente entre os recursos arrecadados e os consumidores (SILVA, 2007). Os serviços prestados às atividades fins do negócio podem tornar-se um diferencial no mercado, garantindo assim eficiência e eficácia destas instituições.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela análise e estudo das contribuições que a implantação de um CSC produz nos processos e custos operacionais da empresa, assim como os impactos causados pelo uso do modelo de gestão. Para isso, busca-se identificar que atividades foram incorporadas ao CSC no ambiente de estudo e avaliar as possíveis melhorias a partir do alcance de metas estabelecidas dos processos que não constituem atividade fim do negócio.

A pesquisa consiste em apresentar a influência nos processos e custos ocorridos após a implantação de um CSC, onde resultados do trabalho são relatados para que possam servir de referência para outros trabalhos que analisem o uso do CSC para melhorias no processo de gestão de uma organização. Os resultados parciais podem também, contribuir para a divulgação e aperfeiçoamento do modelo aplicado.

Nesse contexto, o estudo tem como objetivo geral verificar os resultados da implantação do CSC nos processos e custos operacionais, do grupo estudado. Para tanto, objetivos específicos; investigar a influência nas mudanças estruturais do grupo sugeridas pela implantação do CSC; analisar a reorganização e padronização dos processos gerenciais em decorrência dessa nova estratégia; descrever a satisfação dos colaboradores com as mudanças ocorridas pela implantação do CSC; e avaliar se as metas e objetivos do grupo farmacêutico foram alcançados.

2 METODOLOGIA

Para a classificação da pesquisa, tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara (2004, p. 46 e 47), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos meios e aos fins. Quanto aos meios a pesquisa foi descritiva e explicativa, quanto aos fins esta pesquisa se apresenta como pesquisa de campo, bibliográfica e participante.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal alvo detalhar as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza. A pesquisa explicativa tem como principal foco tornar algo compreensível, justificando os seus motivos. Busca, portanto, explicar quais os fatores que colaboram de alguma forma, para que ocorra um determinado fenômeno.

O universo pesquisado foi de colaboradores do grupo farmacêutico estudado, que conhecem o desenvolvimento das atividades da implantação do CSC.

Primeiramente foram enviados 25(trinta e cinco) questionários em um universo de 420 (quatrocentos e vinte) funcionários tendo como critério de aplicação dos questionários os colaboradores que estavam na empresa antes da criação do CSC no grupo, o questionário contém 18 (dezoito) perguntas em relação à aptidão para desenvolver as atividades, satisfação dos colaboradores quanto aos métodos usados no desenvolvimento do trabalho, a influência das mudanças estruturais no ambiente organizacional, resultados das metas estabelecidas com a implantação do CSC e os impactos estruturais sugeridos pela implantação do CSC.

O tratamento dos dados deu-se de forma qualitativa, levando em consideração os aspectos que foram mais relevantes, considerando para análise as respostas que mais tiveram ocorrências estabelecendo relações entre elas e os resultados.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A descrição do CSC (Centro de Serviços Compartilhados), na maioria das bibliografias especializadas está juntamente com o termo terceirização. Apesar de que se for analisado mais profundamente se nota que o CSC não é terceirização, mas um conjunto de ideias que buscam a criação de um centro de serviços.

Esse modelo de gestão é denominado em inglês como SSC – Shared Services Center, servindo de apoio aos serviços das unidades de negócio da empresa, compartilhando recursos na realização dos processos que são comuns entre elas.

Para Schulman (2001), a definição de CSC está dentro do tema de terceirização só que ocorrendo dentro da própria organização, tendo aspectos da descentralização e centralização sendo aplicado nas organizações para centralizar os serviços de apoio ao seu negócio principal e desenvolvendo uma constante evolução.

3.1 HISTORIA E CONCEITOS DE CSC

Segundo Bangemann (2005) O termo Serviços Compartilhados não é algo definido em sua origem, mas em 1986, a Ford Motors criou juntamente com a General Electric, mais por acaso que por estratégia.

Estas condições ocorreram na subsidiária Finlandesa da Ford, quando um grande número de pessoas do financeiro deixou a empresa ao mesmo tempo. Devido a algumas dificuldades de reposição da equipe, os serviços foram assumidos por outra subsidiária da Suécia de forma remota.

E logo depois a ideia foi aprimorada nos Estados Unidos com a criação de um grupo conhecido como “Cliente Business Service”. Esse grupo tinha características do que se conhece hoje como serviços compartilhados.

Os problemas relacionados ao desenvolvimento das atividades foram resolvidos de certa forma com sucesso, reduzindo os riscos e os custos para o futuro. A solução acidental foi implantada depois em outros países também.

Há relatos que o CSC precede às mudanças nos modelos de gestão organizacional. Segundo Schulman (2001), na década de 70 algumas empresas utilizavam modelo centralizado para as funções de apoio as atividades do negócio, funções como RH, finanças, TI – Tecnologia de Informação e contabilidade.

O modelo em questão tem como pontos fortes: sistemas comuns, controles consistentes e padronizados e economia de escala. Apesar dos seus pontos fortes havia a falta de controle dos custos pelas áreas de negócio e a inflexibilidade, não atendendo plenamente às necessidades do negócio (SCHULMAN, 2001).

Com a ideia de descentralização sendo acolhida por diversas empresas, desencadeou a necessidade do aumento da quantidade de pessoas especializadas em cada setor, em todas as áreas, elevando assim o custo operacional em cada área de negócio. O CSC surgiu como uma solução desse problema, eliminando assim a quebra dos setores por toda a organização, concentrando esforços para atingir sua finalidade (SCHULMAN, 2001).

O CSC reuniu alguns conceitos de centralização e descentralização, obtendo assim grande receptividade e passando a ser aplicado como estratégia operacional, mais intensa a partir da segunda metade dos anos 90 (FERREIRA, 2010).

Segundo Bergeron (2003), o serviço compartilhado teve seu conceito definido de forma mais clara e padronizada no início da década de 90, como um meio de redução de custos e melhoria dos processos, mantendo um grau de alinhamento com os produtos e serviços.

Hoje, podem ser encontradas várias empresas que implantaram o CSC como uma solução para os seus processos e redução dos seus custos. A IBM Global Business Services, em cooperação com a Wharton School e o Economist Intelligence Unit, realizou uma pesquisa sobre CSC com mais de 1.200 chefes organizacionais e profissionais sênior de finanças em grandes empresas do mundo. A pesquisa revelou que mais de 50% dos respondentes já adotam o CSC como prática em suas organizações (FERREIRA, BRESCIANE E MAZZALI 2010).

3.2 CONTEXTO NACIONAL

Conforme Martins e Amaral (2008, p173 a 175) a prática do uso de CSC no Brasil é recente, sendo que o modelo começou a ser incorporado no começo dos anos 2000. Grandes empresas começaram a utilizar a ideia dessa ferramenta, demonstrando mudanças no gerenciamento das organizações nos vários ramos empresariais como: bancário, industriais, construção civil, editoras e setores alimentícios.

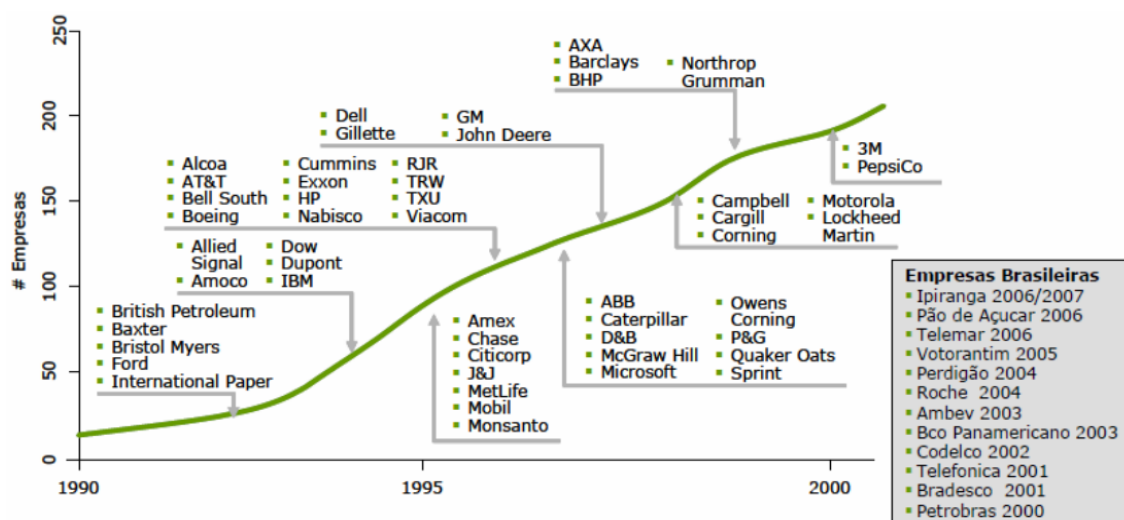


FIGURA 1 – Empresas com serviço compartilhado x ano de implementação. Fonte: MAGALHÃES, 2009, P.166

A figura demonstra aumento da adesão do modelo de CSC pelas empresas nacionais, sendo as médias e grandes empresas as precursoras dessa tendência.

Podemos ver também que, o CSC não está limitado a um setor ou a um tipo de organização, ainda que surgido em grandes empresas como a General Electric e a HP na década de 80. Seu uso foi aprovado também pelos bancos que apresentaram mais eficiência em seus processos que não constituem atividade fins do negócio. Estabeleceu-se também com êxito em muitas pequenas empresas e no setor público (SCHWARZ, 2007).

Independentemente do setor ou tipo de organização, é importante saber definir quais processos devem ser transferidos ao CSC. Apenas as operações que não constituem atividades fins do negócio podem ser compartilhadas, dando assim apoio aos serviços oferecidos pela empresa.

3.3 IMPACTOS DO CSC NAS ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Schulman, Harmer e Lusk (2001) mostra a importância, que quando é feito o cumprimento corretamente o CSC realmente impulsiona as operações das unidades de negócio alinhado às partes estratégicas de suas atividades.

Porter (1998) destaca que a estratégia empresarial do compartilhamento das operações da cadeia de valor entre as unidades de negócios, demonstrando que a habilidade de compartilhar acentua a vantagem competitiva, diminuindo os custos.

Conforme Pereira (2004), a procura de caminhos para redução de custos, de forma que melhoram o trabalho, de maior capacidade competitiva, priorizando as reservas dos recursos nas atividades aumentando o potencial de lucro, demanda que as estratégias empresariais sejam formuladas com ponderação e análise de toda a cadeia de valor. Visando tais fins, as empresas concluíram que a ferramenta de CSC seria uma alternativa praticável, inclusive como o ponto partido para projetos maiores.

3.3.1 Gestão de Processos

Para Shah (1998) os processos de um CSC passam pelo um redesenho tendo em vista as melhores práticas, internas ou externas.

Bergeron (2003) demonstra que alguns pontos são de extrema importância para um CSC, como: a) operar como uma organização autônoma; b) estar orientada a processos e focalizar atividades específicas dentro do processo; c) alavancar os investimentos tecnológicos; d) focalizar o serviço e o suporte aos parceiros do negócio, superando as noções tradicionais de suporte ao cliente; e) e focalizar a melhoria contínua.

A nova estrutura dos processos de um CSC é montada com objetivo no cliente, sendo bem definidas para a execução de suas tarefas. Para isso, é preciso transformar os processos que acontecem em diversos lugares para um modelo padrão de unidade de serviços. Além da uniformização dos processos, a centralização desses serviços de apoio implica diretamente na

padronização das ferramentas e aplicativos. A maior vantagem da padronização de processos e sistemas está intimamente ligada à melhoria do nível de serviço (SHAH, 1998).

Abordando sobre o esforço de redesenho dos processos e da organização, Bain & Company (2004) expõem que talvez um dos maiores benefícios de um CSC é a oportunidade de reorganizar a empresa em torno dos processos e não das funções.

3.3.2 Gestão de Pessoas

Os componentes de gestão de pessoas demandam um processo de gerenciamento do projeto e da mudança que envolve vários aspectos do relacionamento pessoal, tais como: resistência a mudanças, confiança, motivação, redução de pessoal, engajamento, relação sindical, entre outros (GAZETA MERCANTIL, 2001 apud RAMOS, 2005).

Sabe-se que o aumento de produtividade que se obtém do CSC também se deve a grande redução de pessoal que se consegue ao juntar estas mesmas atividades de apoio.

Juntamente com isso, é necessário, definir as melhores pessoas para realizar essas atividades, garantindo a qualidade no serviço prestado.

A realocação pode criar um clima de inferioridade por parte dos funcionários transferidos para fora das unidades, dando assim a entender que não são tão importantes, o que os tornaria colaboradores de segunda classe, gerando oposição as mudanças, de acordo com (BERGERON, 2003).

Em decorrência das atividades de apoio acontecerem em uma estrutura separada das atividades fim do negócio, poderá também ocorrer o sentimento de pertencerem a uma empresa diferente, da parte dos funcionários. Nesse sentido, o CSC pode ser visto apenas como uma empresa prestadora de serviços, sendo independentes (SILVA; SANTOS E SANTOS, 2006).

Para Schulman, Harmer e Lusk (2001), os problemas podem surgir com a resistência das pessoas; a alteração das políticas e dos procedimentos; mudanças da tecnologia necessária ao novo ambiente, mexendo, ainda com a cultura da corporação e suas dinâmicas organizacionais, bem como os controles e indicadores da empresa.

3.3.3 Gestão da mudança

Schulman, Harmer e Lusk (2001), diz que, qualquer grande mudança de negócio tem que ter como pilar principal de implantação a comunicação e o comprometimento da alta administração é imprescindível para o sucesso do projeto. Sem este amparo os resultados não são obtidos e a iniciativa tende a cair no fracasso com os altos riscos financeiros e políticos.

Martins e Amaral (2008), o planejamento de inserção de um CSC deve começar pela determinação das etapas e objetivos a serem alcançados, além de forte estratégia de comunicação auxiliada pela alta direção da organização.

O estudo realizado pela Deloitte Research (2003), revela que as organizações subestimaram, durante a implantação do CSC, os esforços que seriam necessários para a execução do projeto, como o treinamento de pessoas aos novos procedimentos, a cultura de melhora contidas nos processos, a comunicação entre os profissionais e o alinhamento estratégico dos profissionais.

Magalhães (2009) apresenta uma análise dos motivos pelos quais os projetos falham, destacando que dentre as dez principais barreiras para o sucesso para o CSCs, seis estão diretamente relacionadas com o gerenciamento da mudança.

3.4 PRINCIPAIS PROBLEMAS E RISCOS DE CSCS

Como todo projeto envolve riscos, a implantação de um CSC não é diferente, os riscos e problemas devem ser gerenciados continuamente, durante todo o ciclo de vida do projeto e do exercício de implantação do serviço.

Silva e Pereira (2004), contrapondo as vantagens e razões para a adoção do CSC, informam que a implantação gera oposições dentro da empresa.

A resistência surge, para muitos, especialmente os gerentes de unidades de negócios, que tem a percepção de centralização e controle da empresa. A mudança ocorrida pela implantação do CSC produz transformação cultural nas empresas e, ao mesmo tempo, geram um desafio para que os benefícios possam ser alcançados.

Segundo Robbins (2005), a pesquisa sobre comportamento organizacional tem como descoberta mais relevante que as empresas e as pessoas resistem a mudanças.

O autor ainda apresenta dois grupos de fontes de resistência à mudança: fontes de resistência individual, que são; hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e

processamento seletivo de informações; e resistência organizacional, que são; inércia estrutural, foco limitado de mudança, inércia de grupo, ameaça à especialização, ameaça às relações de poder estabelecidas e ameaça às alocações de recursos estabelecidas (ROBBINS, 2005).

Segundo Janssen e Joha (2007), os problemas mais comuns são: falta de participação e de motivação dos agentes interessados; a) instabilidade e falta de especificação dos serviços; b) ausência de interfaces com as unidades de negócio; c) baixa qualidade, atrasos na entrega e aumento do custo dos serviços prestados pelo CSC; d) falta de mecanismos de governança.

Outros riscos são a perda de controle dos custos de implantação, gastos com infraestrutura, transferências de funcionários para os novos processos, contratação, treinamento, tecnologia, informática, viagens ou despesas legais, são facilmente menosprezadas e pouco controladas (BAIN & COMPANY, 2004).

Ainda Bain & Company diz que os indicadores dos processos têm que estar determinados e concisos, tendo em mente o controle detalhado de custos, sendo essencial para que este problema seja minimizado. Dificuldades adicionais surgem na implantação como uniformizar sistemas de informação, administrar diferentes aspectos culturais e alinhar processos, demandando assim maior esforço do que o planejado inicialmente.

Para Bergeron (2003), os problemas mais relevantes são a trabalhosa mudança cultural requerida pelo CSC e o custo inicial, que podem aumentar significativamente, se comparado com a terceirização, onde a prestadora de serviços assume os gastos relacionados aos investimentos iniciais.

3.5 RESULTADOS OBTIDOS COM A IMPLANTAÇÃO DO CSC

Tendo em vista a satisfação dos clientes e também agregar valor a organização, surge a necessidade do deslocamento de algumas atividades para outras unidades por meio de compartilhamento, esta nova área traz benefício como a geração de economias de escala que diminuam os custos operacionais.

Para Ramos (2005), os CSCs conseguem com a centralização dos processos cortar os principais riscos da terceirização que são perda de conhecimento e do poder de execução, descontrole dos custos e do risco de descumprimento e atingir as vantagens, tais como flexibilidade, foco e economia de escala.

A consultora Bain & Company (2004), realizou uma pesquisa com 120 empresas que implantaram CSCs nos últimos cinco anos, destacando cinco principais objetivos para a sua adoção: (1) redução de custos de pessoal; (2) melhoria da qualidade dos processos; (3) precisão e cumprimento de prazos; (4) padronização de processos; e (5) otimização de capital de giro.

Com relação aos serviços prestados pelos CSCs, se limitavam no início às empresas com atividades transacionais e repetitivas, frequentemente associadas às funções financeiras e contábeis. Posteriormente, com o amadurecimento do modelo, outras atividades como gestão de recursos humanos, tecnologia da informação, serviço de atendimento ao cliente (SACs), marketing e vendas, atividades administrativas, logística e suprimentos, foram incorporadas ao portfólio de serviços dos CSCs (SCHULMAN, 2001).

Pesquisa realizada com 89 empresas que atuam no mercado brasileiro trouxe importantes revelações sobre práticas e tendências relacionadas ao compartilhamento de serviços no Brasil. A figura 2 apresenta os processos e serviços mais atendidos pelos CSCs das empresas pesquisadas, sendo os três mais referidos contas a pagar, escrituração fiscal e contabilidade (DELOITTE, 2007).

PROCESSOS CONDUZIDOS POR CSCS DE EMPRESAS BRASILEIRAS

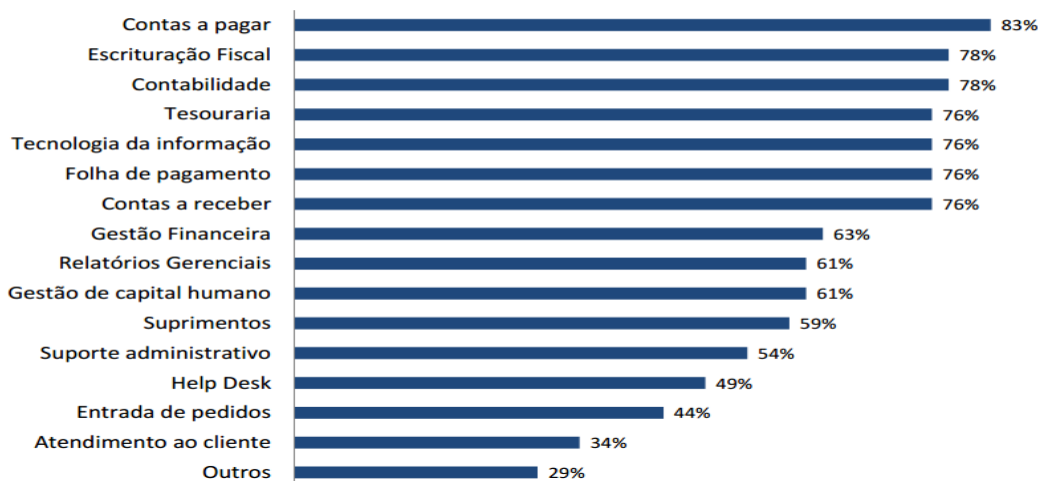


FIGURA 2: Processos e Serviços prestados pelos CSCs. Fonte: Deloitte, 2007

Depois da ampla utilização de CSCs pelas empresas, os casos de sucesso repercutiram com relatos de reduções de custos de até 30% por uma quantidade significativa de CSCs (SCHULMAN,

2001). O mundo todo passou a ver no CSC um instrumento importante na execução da estratégia operacional.

Mas, embora usado para criar resultados para as empresas, o CSC não se aplica para todo tipo de empresa. Muitas não são suficientemente grandes em escala ou diversidade de processos de modo que possa colher um bom retorno das unidades de negócio (BEAMAN,2007).

Apesar de a maioria obter um resultado satisfatório na implantação dos CSCs, em alguns casos não são alcançados. Podemos observar isso no figura 3. Que mostra o tempo de retorno do projeto CSC (DELOITTE, 2007).

**Tempo de retorno do projeto
de CSC**
(em % de empresas que assinalaram
cada alternativa)

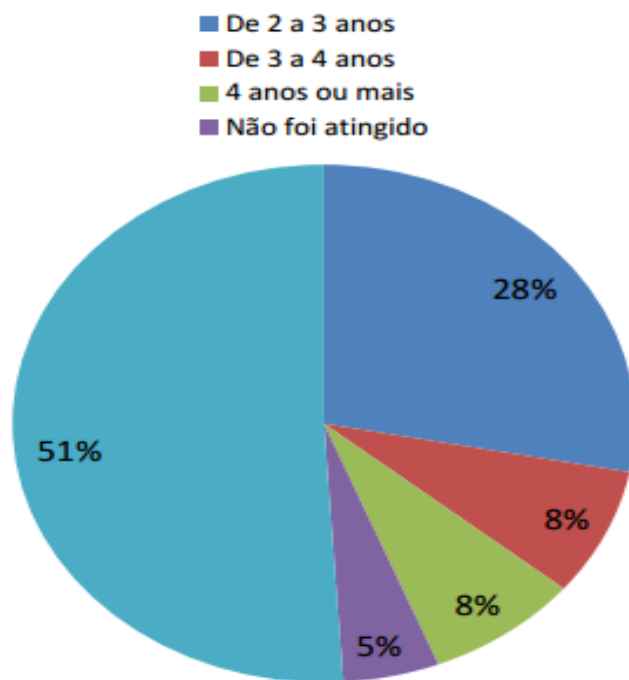


FIGURA 3: Retorno do investimento em CSC. Fonte: Deloitte, 2007

O retorno apenas ocorrerá caso seus custos de criação sejam inferiores ao valor gerado. Com o entendimento e a correta interpretação dessa questão são fundamentais em termos empresariais. Pois Conforme argumenta Porter (1998), ao diagnosticar uma vantagem competitiva é importante

definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma determinada indústria. Assim, partindo de uma visão de que o valor é medido pelas características de desempenho de um produto e pelos atributos os quais os clientes estão dispostos a pagar.

A mudança de um modelo de negócio envolve desvantagens significativas, como o alto custo de implantação. Silva, Santos e Santos (2006) afirma que os efeitos desfavoráveis normalmente surgem no início efetivo das operações do Centro de Serviços Compartilhados, sendo minimizados à medida que entram em um fluxo normal, e que o tempo para que sejam minimizados depende do quão bem planejado foi o processo de transição. Junto com definição e priorização dos objetivos desfavoráveis associados à criação do CSC.

De acordo com Martins e Amaral (2008), para minimizar essas dificuldades, a instalação requer um esforço contínuo de aprimoramento. As operações envolvem desafios muito complexos, que incluem a formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, a automatização de práticas manuais, a mensuração permanentemente dos benefícios, o monitoramento das tarefas e principalmente a transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

Desta forma, a identificação desses problemas é extremamente importante para que se conheçam quais aspectos necessitam de maior foco e planejamento na implantação do CSC, embora as pesquisas na literatura e estatística, digam que o projeto de implementação de um Centro de Serviços Compartilhados sempre vale à pena, isso pode não ser verdade (MARTINS; AMARAL, 2008).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a apresentação dos referenciais teóricos sobre do CSC em relação aos impactos nas dimensões consideradas, e também quanto às abordagens sobre o seu funcionamento como unidade de suporte às atividades fim do negocio, a pesquisa foi realizada conforme descrita no item de metodologia, viabilizando a obtenção dos resultados e análises a seguir expostos.

Os questionários foram entregues aos colaboradores aleatoriamente. O pesquisador percebeu que houve empenho e presteza por parte dos colaboradores, pois todos os questionários foram respondidos e devolvidos no mesmo dia.

Tabela 1 – Questionários Respondidos.

Questionários		
Vínculo	Enviados	
Funcionários	2	8%
Supervisores	5	20%
Coordenadores	8	32%
Gerentes	10	40%
Total	25	100%

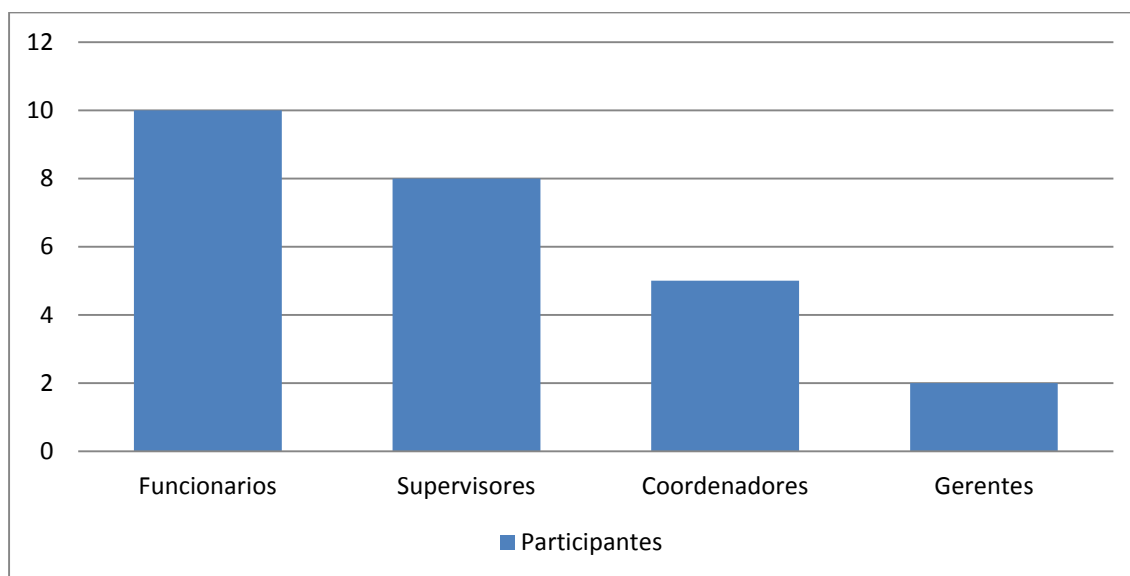


Gráfico 1 – Participação dos colaboradores

Em termos gerais a participação dos colaboradores foi boa, pois percebeu-se que eles compreenderam a necessidade e pertinência da pesquisa.

4.1 QUESTÕES OBJETIVAS

1ª Afirmativa

Já executei alguma atividade desconhecida por mim sem treinamento para tal.

Tabela 2 – Execução de atividades em treinamento

Grau de concordância	Frequência	
Discordo Totalmente	1	4%
Discordo mais que concordo	6	24%
Sem opinião	0	0%
Concordo mais que discordo	7	28%
Concordo plenamente	11	44%
Total	25	100%



Gráfico 2 – Aptidão para desenvolver as atividades

Nesta afirmativa, percebe-se que há uma deficiência quanto ao treinamento, sendo que 72% concordaram que já executaram alguma atividade sem ter sido preparado.

É preciso uma atenção do grupo no que diz respeito a isso, pois segundo Martins e Amaral (2008), um dos pontos cruciais no projeto é o treinamento de pessoas para novos procedimentos.

2ª Afirmativa

Acredito que meu trabalho é realizado com qualidade e alto índice de produtividade.

Tabela 3 – Qualidade e produtividade do trabalho realizado

Grau de concordância	Frequência	
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais que concordo	0	0%
Sem opinião	1	4%
Concordo mais que discordo	11	44%
Concordo plenamente	13	52%
Total	25	100%

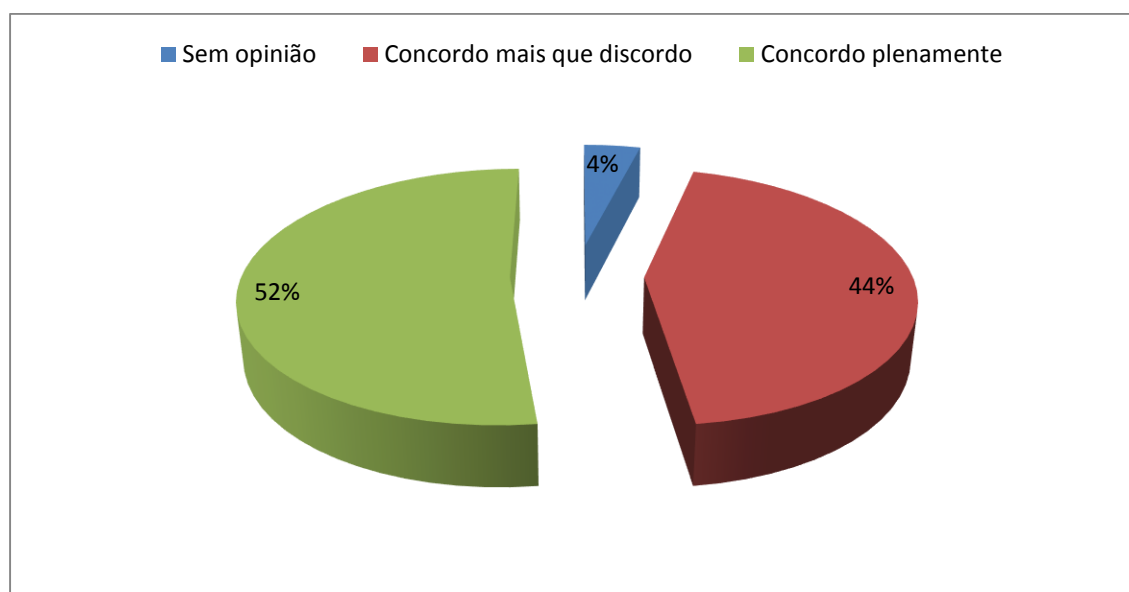


Gráfico 3 – Qualidade e produtividade do trabalho realizado.

Considerando as respostas positivas, temos 96% dos participantes que concordam que realizam trabalho de qualidade e com alto índice de produtividade.

Podemos atribuir esse resultado, de acordo com Martins e Amaral (2008), a formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços, a automatização de práticas

manuals, o monitoramento das tarefas e principalmente a transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

3ª Afirmativa

Com a mudança estrutural do grupo tivemos melhora na comunicação interna.

Tabela 4 – Mudança na comunicação interna.

Grau de concordância	Frequência	
Discordo Totalmente	0	0%
Discordo mais que concordo	0	0%
Sem opinião	6	24%
Concordo mais que discordo	8	32%
Concordo plenamente	11	44%
Total	25	100%

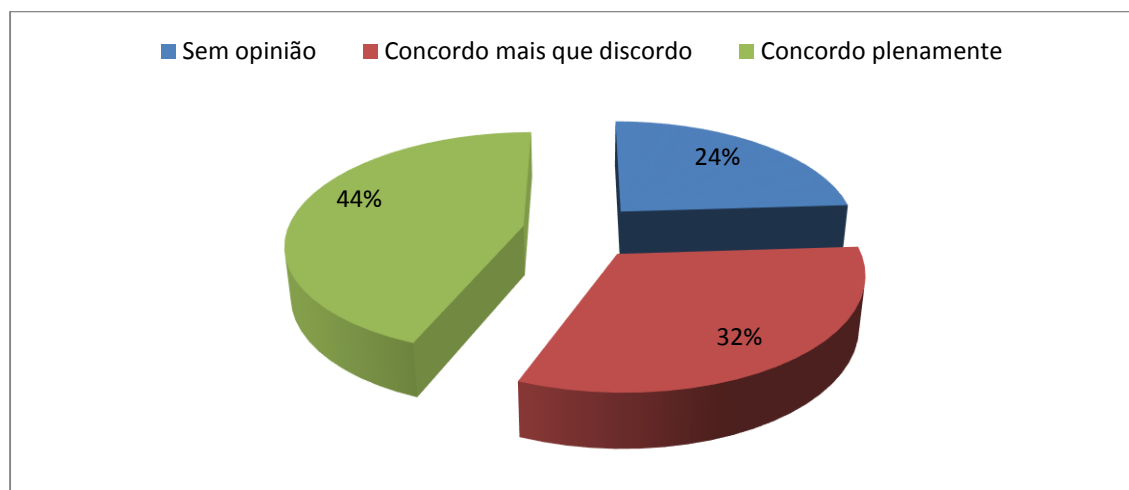


Gráfico 4 - Mudança na comunicação interna.

Embora 24% não tenha opinião formada, a maioria, 76%, respondeu positivamente que a mudanças sugeridas pela implantação do CSC melhorou a comunicação interna.

Para Schulman, Harmer e Lusk (2001), a mais importante parte de qualquer implantação de uma grande mudança no negócio é a comunicação e o comprometimento da alta administração.

4ª Afirmativa

Sinto-me inseguro com as mudanças ocorridas.

Tabela 5 – Insegurança com as mudanças.

Grau de concordância	Frequência	
Discordo Totalmente	3	12%
Discordo mais que concordo	5	20%
Sem opinião	0	0%
Concordo mais que discordo	11	44%
Concordo plenamente	6	24%
Total	25	100%

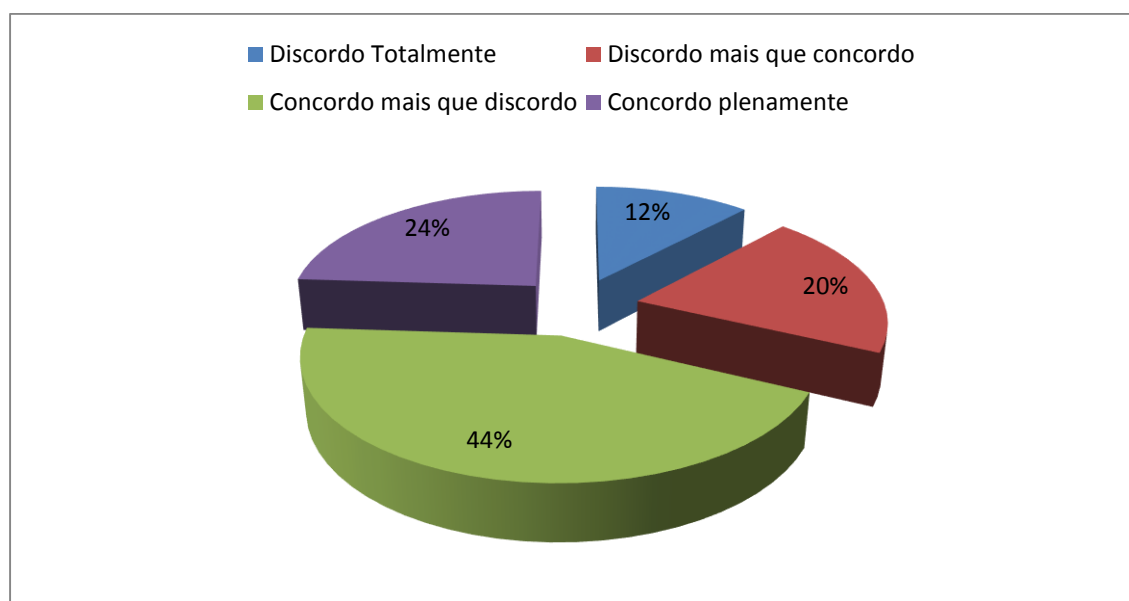


Gráfico 5 – Insegurança com as mudanças.

Houve certo equilíbrio nesta resposta, mas, pode-se observar que apenas 12% não se sentiram ameaçados com as mudanças ocorridas ao longo da implantação do CSC.

Para o sucesso do CSC o grupo terá que ter atenção a respeito disso, pois, Bergeron (2003) afirma que, as mudanças que ocorrem pode criar um clima de oposição, gerando uma resistência e pondo o projeto em declínio.

5ª Afirmativa

As metas alcançadas pelas mudanças sugeridas na implantação do CSC foram satisfatórias.

Tabela 6 – A metas alcançadas foram satisfatórias.

Grau de concordância	Frequência	
Discordo Totalmente	0	12%
Discordo mais que concordo	2	8%
Sem opinião	0	0%
Concordo mais que discordo	8	32%
Concordo plenamente	14	60%
Total	25	100%

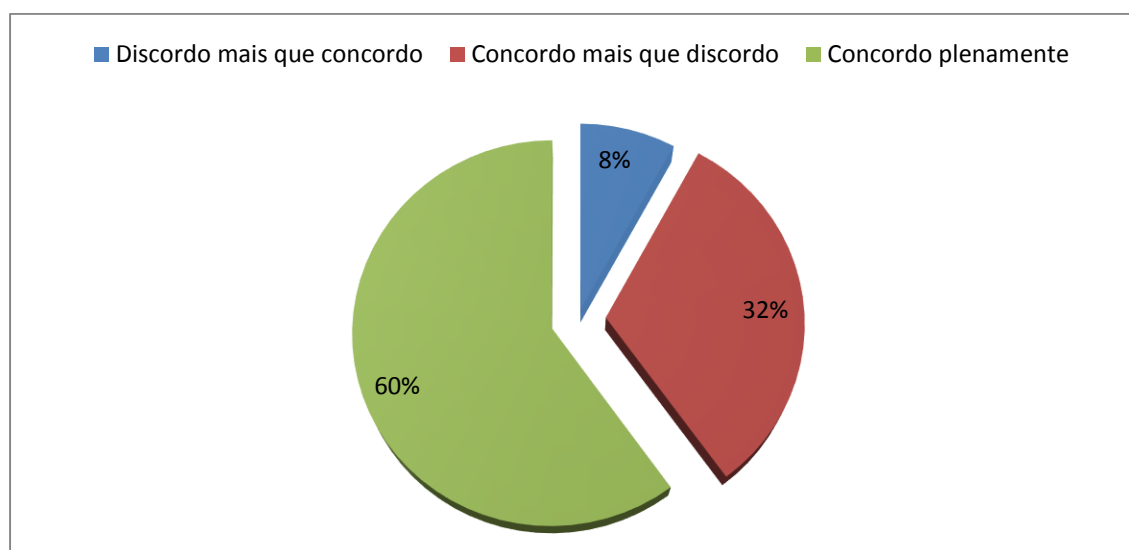


Gráfico 6 – A metas alcançadas foram satisfatórias.

Com essa afirmativa, 60% responderam que concordam plenamente que os resultados obtidos foram satisfatórios. Entretanto 40% concordam em partes. O que impacta diretamente na definição de sucesso da implantação do CSC. Corroborando para o crescimento dos custos do processo.

Magalhães (2009) apresenta diversas barreiras para o sucesso da implantação de um CSC como, culturas diferenciadas, especificidades de cada negócio, resistência humana, exigências fiscais e regulamentares e/ou estatutárias, composição acionária, dentre outros.

6 CONCLUSÃO

Preliminarmente constatou-se, decorrente do levantamento do referencial teórico realizado, que o assunto efetivamente possui restrito tratamento em publicações literárias e poucos estudos de dissertações e teses, destacando-se, embora de forma prática por consultorias que fornecem informações sobre o tema ou auxiliam as organizações na avaliação e na implementação do modelo, como instrumento de otimização das atividades das empresas e de melhoria dos seus resultados.

Visando responder ao problema inicialmente proposto: Analisar as influências da implantação de um CSC nos custos e processos da implantação de um CSC. Nesse sentido, após análise dos dados coletados e aferido com o referencial teórico, entende-se que existem subsídios que permitam as considerações a seguir.

Concluiu-se que o grupo melhorou vários aspectos com a mudança na estrutura sugerida pela implantação do modelo de CSC, dando ênfase na comunicação mais dinâmica. Os resultados demonstrados na pesquisa comprovam a melhora significativa na comunicação entre as áreas e entre os colaboradores. Com relação ao segundo objetivo, as mudanças foram satisfatórias, gerando alta produtividade e obtendo melhora na qualidade dos serviços prestados às atividades fins do negócio. Quanto ao terceiro objetivo específico, apesar de os processos estarem sendo executados, de acordo com a percepção dos colaboradores, de forma ágil e com qualidades. As mudanças ocorridas trouxeram insegurança e resistência a mudanças. Quarto e último objetivo específico, foi possível observar o alcance da grande parte das metas estabelecidas antes da implantação do CSC. Isso impactou diretamente nos custos de operação da empresa, reduzindo despesas e obtendo assim mais recursos financeiros para a realização de suas atividades fins permitindo a criação de uma competência essencial, com aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor da empresa.

Em coerência com o objetivo geral, constatou-se que, as dificuldades de implantação do CSC tendem a residir principalmente nos aspectos vinculados ao planejamento. Por ser um órgão interno da organização que o adota, acarretado todo um contexto peculiar na contratação e gestão dos processos. Ressalte-se a influência dos objetivos e expectativas que nortearam a decisão de

adoção de modelo na execução dos processos pelo CSC, visto que se o modelo fosse concebido somente para executar as atividades anteriormente realizadas pelas áreas, a tendência é que a organização restrinja-se a cobrar o acordado em contrato e não possa esperar outro tipo de atuação do CSC na agregação de valor aos serviços da empresa a não ser o cumprimento dos indicadores acordados.

As limitações desse trabalho se deram pela escassez de literatura consolidada e abrangente sobre o tema e quanto as restrições de tempo e recursos para aprofundamento do tema. Além da dificuldade de autorização de acessos a mais informações dos custos totais de implantação do CSC e qual a mensuração do retorno adquirido com as mudanças ocorridas.

Quanto às sugestões de trabalhos futuros são; a investigação da relação dos “*stakeholders*” com a forma de controles estabelecida pela implantação do CSC; Como se constrói a relação das execuções dos processos com o melhor atendimento aos clientes; e, Estabelecer quadros de maturidade para avaliar em que patamar está o CSC.

7 REFERÊNCIAS

BAIN & COMPANY. **Centro de serviços compartilhados: uma solução definitiva para processos administrativos?** 2004. Disponível em: <<http://www.bain.com/>> Acesso em: 25 fev. 2013.

BANGEMANN, T. O. **Shared Services in finance and accounting**. Burlington-USA: Gower Publishing, 2005

BERGERON, B. P. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

DELOITTE. Centros de serviços compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações. São Paulo, 2007.

FERREIRA, C. **Centro de Serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. Dissertação de Mestrado, São Caetano do Sul, SP: USCS, 2010. Disponível em <http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2010/pdf/cicero_ferreira.pdf> Acesso em: 15 mar. 2013.

GAZETA MERCANTIL. **Shared Services – Serviços Compartilhados: aplicações práticas e resultados**. São Paulo, 29 março 2001. Coletânea. *apud* RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em: <<http://www.dominipublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2013.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**, São Paulo, Atlas, 1994

JANSSEN, M.; JOHA, A. **Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations**. International Journal of Information Management, Vol. 26, No.2, p.102-116, 2006.

MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009, 160 p.

MARTINS, V. de P.; AMARAL F.P. **A consolidação da prática de Serviços Compartilhados**. Disponível em <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em: 28 fev. 2013.

PEREIRA, N. A. F. **Impactos da implantação do centro de serviços compartilhados sobre sistemas de controles: estudos de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucpr.br/tede//tde_busca/arquivo.php?codArqui vo=191>. Acesso em: 22 mar. 2013.

PORTER, M (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

RAMOS, L. J. T.. **Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

SCHWARZ, G. **Shared Services Center**. Universidade de Harvard, 2007. Disponível em <http://www.3ecompass.net/library/view/compass-library/Shared_Service_Center.pdf> acesso em 07 março 2013.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SHAH, B. **Shared services: is it for you?** Industrial Management, Norcross, v. 40, n.5, 1998.

-SILVA, E. D.; PEREIRA, N. A. F. **Centro de serviços compartilhados e a gestão de vínculos: uma análise integrada**. Revista Alcance, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2004. Disponível em:<<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/1794/1421>>. Acesso em: 22 fev. 2013.

SILVA, T. P.; BEUREN, I. M.; SILVEIRA, A. **Análise da Concorrência entre as Instituições de Ensino Superior do Vale do Itajaí/SC Contabilidade Vista & Revista**, vol. 18, núm. 2, abril-junio, 2007, pp. 93 -116 Univ. Federal MG: Disp. em <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1970/197014734006.pdf>> Acesso em 30 de mar. 2013

-SILVA, J.A.T; SANTOS, R.F; SANTOS, N.M.B. **Criando valor com serviços compartilhados: aplicação do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006

TOTVS, **Educacional Ensino Superior**, Disponível em: <http://www.totvs.com/c/document_library/get_file?p_l_id=13427117&folderId=13438691&name=DLFE-11072.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.